

венного и количественного состава кадров организации в соответствии с потребностями бизнеса.

Кадровая стратегия, или стратегия управления персоналом, базируется на кадровой политике и стратегии развития организации и носит долгосрочный характер. Разработка стратегии управления персоналом состоит в определении основных направлений действий, ресурсов, временных параметров, комплекса мероприятий по реализации выбранного курса действий.

Следует отметить, что кадровая стратегия существенно зависит от стадии жизненного цикла организации. Функционирование организации в общем виде проходит через ряд стадий, включая формирование организации, ее интенсивный рост, период стабильного функционирования, определенный спад (требующий определенного преобразования, реформирования, реструктуризации как структуры, так и бизнеса) и последний этап — преобразования (возрождения) или ликвидации. В соответствии с этими стадиями жизненного цикла организации меняются стратегии бизнеса и кадровые стратегии. В табл. 2 приведены общие подходы к соответствию стадий жизненного цикла организации, стратегии бизнеса и требований к кадровой стратегии.

ББК У9(2) 212

## МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Стычкова А.И.

Научный руководитель: Герасимов Б.Н.

Самарский государственный аэрокосмический университет

им. акад. С.П. Королева

При рассмотрении вопроса управления персоналом можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей на предприятии.

Первый — иерархическая структура предприятия, где основное средство воздействия — это отношения власти — подчинения, давления на человека сверху, с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Второй — культура, то есть вырабатываемые обществом, предприятием, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки

поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

Третий – рынок – сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

В системе методов управления персоналом выделяют:

- √ Административный метод;
- √ Экономический метод;
- √ Социально-психологический метод.

## 1. Административные методы управления

Административные методы являются способом осуществления управленческих воздействий на персонал и базируются на власти, дисциплине и взысканиях.

Административные : методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определённой организации и т.п. Эти методы воздействия отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий или административный акт подлежит обязательному исполнению.

Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определённом уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления. Административные методы управления являются мощным рычагом достижения поставленных целей в случаях, когда нужно подчинить коллектив и направить его на решение конкретных задач управления.

Различают пять основных способов административного воздействия: *организационные воздействия, распорядительные воздействия, материальная ответственность и взыскания, дисциплинарная ответственность и взыскания, административная ответственность.*

## 2. Экономические методы управления

Экономические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Такие методы осуществляют материальное стимулирование коллективов и отдельных работников, они основаны на использовании экономического механизма. Экономические методы должны базироваться на товарно-денежных отношениях рыночной экономики, что вызывает необходимость нового теоретического обоснования роли экономических методов.

В качестве примера проявления экономических методов управления персоналом можно привести следующее:

√ *Субсидирование персонала.* Многие компании имеют субсидированные столовые и рестораны для своего персонала. Это может быть невозможно для малого бизнеса в финансовом отношении, но можно рассмотреть возможность установки автоматов для продажи горячих напитков и лёгкой закуска и предложить талоны на завтрак.

√ *Товары со скидкой.* Большинство бизнесменов позволяют приобретать своим работникам товары и услуги фирмы со скидкой от 10% и выше. Всегда следует предоставлять своим работникам большие скидки. Это позволит увеличить лояльность персонала.

√ *Ссуды.* Некоторые работодатели дают своим работникам беспроцентные ссуды или ссуды с низким процентом на различные цели (например, для переезда).

√ *Частное страхование здоровья.* Некоторые фирмы производят частное страхование здоровья своих работников. Многие из этих работников будут чувствовать себя спокойнее и увереннее, зная, что в них позаботятся, если они заболеют. Быстрая медицинская помощь работникам также будет приносить пользу – работник скорее возвратится на работу и будет готов выполнять свои обязанности.

Также руководители через вознаграждение, премии, надбавки вызывают у персонала заинтересованность в конечных результатах своего труда, качестве продукции или услуг, тем самым, принося доход себе и компании в целом.

### 3. Социально-психологические методы

Часто убеждением можно сделать  
больше чем насилем.

*Эзон*

Социально-психологические методы - это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом воздействия этих методов являются группы людей и отдельные личности.

#### 3.1. Социологические методы управления

Социологические методы позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе.

#### 3.2. Психологические методы управления

Психологические методы направлены на конкретную личность. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, чувствам, образам и поведению с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач предприятия. К способам психологического воздействия относятся внушение, убеждение, подражание, вовлечение, принуждение, побуждение, осуждение, требование, запрещение, плацебо, порицание, командование, обманутое ожидание, "взрыв", метод Сократа, намек, комплимент, похвала, просьба, совет.

Внушение - это психологическое целенаправленное воздействие на подчиненного со стороны руководителя. Крайне негативной формой внушения является зомбирование личности, когда человеку прививаются строго определенные формы поведения, выходящие за пределы моральных норм (мафиозные группы, банд формирования, религиозные секты типа "аум сенрикё" и др.).

Убеждение базируется на аргументированном воздействии на психику человека.

Подражание является способом воздействия на отдельного работника или социальную группу путем личного примера руководителя.

Вовлечение является психологическим приемом, при помощи которого работники становятся соучастниками трудового или общественного процесса, например выборов руководителя, принятия согласованных решений, соревнования в коллективе и др.

Побуждение — позитивная форма морального воздействия на человека, когда подчеркиваются положительные качества работника, его квалификация и опыт, уверенность в успешном выполнении порученной работы, что позволяет повысить моральную значимость сотрудника на предприятии.

Принуждение — крайняя форма морального воздействия, когда другие приемы воздействия на личность не дали результатов и работника заставляют, возможно даже против его воли и желания, выполнять определенную работу.

Осуждение — прием психологического воздействия на человека, который допускает большие отклонения от моральных норм в коллективе или результаты труда и качество работы которого крайне неудовлетворительны. Такой прием не может применяться для воздействия на людей со слабой психикой и практически бесполезен для воздействия на отсталую часть коллектива. Например, товарищеский суд в кинофильме "Афоня" превратился из осуждения в фарс.

Требование имеет силу распоряжения. В связи с этим оно может быть эффективным только в том случае, когда руководитель обладает большой властью или пользуется непререкаемым авторитетом.

Запрещение предполагает тормозящее воздействие на личность.

Плацебо давно используется в медицине как прием внушения. Суть его заключается в том, что врач, подписывая больному какое-нибудь индифферентное средство, уверждает, что именно оно даст нужный эффект. На производстве плацебо — это пример поведения авторитетного лица, когда работникам с легкостью демонстрируют какие-либо действия, преодолевая боль, чрезмерную усталость, страх высоты и т. п.

Командование применяется тогда, когда требуется быстрое и точное исполнение без каких бы то ни было критических реакций. При выполнении команд не рассуждают.

Метод Сократа основан на стремлении оградить собеседника от того, чтобы тот сказал "нет". Как только собеседник скажет "нет", его очень трудно повернуть в обратную сторону. Метод назван именем древнегреческого философа Сократа, который часто пользовался им, стараясь вести беседу так, чтобы собеседнику было легче сказать "да". Как мы знаем, Сократ непременно доказывал свою точку зрения, не вызывая со стороны оппонентов не только явного негодования, но даже самых незначительных негативных реакций.

Допустим, Вы едете по заводу и видите группу молодых рабочих в зеленой зоне отдыха цеха. Обеденный перерыв закончился. "Не правда ли, сегодня жарко?" — замечаете Вы. "Да". - "Солнце палит. Ведь палит?" - "Да". - "Наверное, жажда замучила?" - "Да". - "Пора отпусков впереди. На речку хочется?" - "Да". - "Вы ведь работаете вполсилы?" - "Да, вероятно, так".

Намек - прием косвенного убеждения посредством шутки, иронии и аналогии.

Комплимент нередко смешивают с лестью. Если сказать человеку: "Как складно вы говорите!", то это польстит ему. Лесть приятна далеко не каждому, хотя часто люди не отмахиваются от нее. Французская поговорка гласит: "Лесть - это умение сказать человеку то, что он сам о себе думает". Комплимент никого не обижает, он всех возвышает.

Похвала является позитивным психологическим приемом воздействия на человека и оказывается более сильным действием, чем осуждение. Иногда достаточно сказать молодому сотруднику: "Сегодня Вы работаете значительно лучше и если еще чуть-чуть улучшите качество, то Вы достигнете превосходных результатов".

Просьба является весьма распространенной формой общения между коллегами, молодыми и опытными работниками и реже применяется во взаимоотношениях руководителя с подчиненными. Совет - психологический метод, основанный на сочетании просьбы и убеждения, часто применяемый во взаимоотношениях коллег, наставников молодых рабочих и опытных руководителей.

Поведение - совокупность взаимосвязанных реакций, осуществляемых человеком для приспособления к внешней среде.

Классификация людей по формам поведения позволяет правильно подобрать способы психологического воздействия

### Поведение и способы воздействия

Поведение	Способы воздействия
Ангельское»	Подражание, совет, просьба, похвала, комплимент
Высокоморальное	Подражание, побуждение, совет, просьба, похвала, намек
Нормальное	Внушение, вовлечение, убеждение, побуждение, похвала, просьба, порицание, плацебо, метод Сократа
Моральное	Принуждение, осуждение, убеждение, требование, внушение, «взрыв»
«Дьявольское»	Принуждение, осуждение, наказание, «взрыв», запрещение

Итак, социально-психологические методы представляют собой наиболее тонкий инструмент воздействия на социальные группы людей и личность человека. Искусство управления людьми заключается в дозированном и дифференцированном применении тех или иных приёмов из перечисленных выше.

ББК У9(2) 212

## ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ

Тюлева Е.С.

Научный руководитель: Герасимов Б.Н.

Самарский государственный аэрокосмический университет

им. акад. С.П. Королева

### 1. Причины возникновения кризисной ситуации.